

**LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS Y EL EMPRENDEDOR EN  
EL ESTADO DE MICHOACÁN, UNA VISIÓN CONJUNTA**

**Área de investigación: Administración de la micro,  
pequeña y mediana empresa**

**Lucía De la Cueva García Teruel**  
Universidad Vasco de Quiroga  
México  
[ldelacueva@yahoo.com](mailto:ldelacueva@yahoo.com)

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS Y EL EMPRENDEDOR EN EL ESTADO DE MICHOACÁN, UNA VISIÓN CONJUNTA

### Resumen

En México, la creación de incubadoras de empresas generadas principalmente de los programas u organismos de carácter gubernamental ha sido accidentada e incluso, problemática. Este documento contempla el tema relacionado con la visión que tienen los actores que participan en el programa de incubación de empresas en el estado de Michoacán; perspectiva que emana de la revisión de parte de las categorías que destacaron de los resultados de la investigación Participación del Programa de Apoyo a Emprendedores en el Área de Incubación de Empresas del Estado de Michoacán, en la que uno de los objetivos era identificar los factores que intervienen en este proceso de incubación de empresas.

La investigación se desarrolló como estudio de caso, con alcance descriptivo, haciendo una segmentación de tres niveles: el primero con funcionarios públicos que participan directamente en el programa de incubación del estado; el segundo con directores de incubadoras; y el tercero con emprendedores que han participado en dichos programas.

**Palabras clave:** Incubadoras, emprendedores, incubación



## LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS Y EL EMPRENDEDOR EN EL ESTADO DE MICHOACÁN, UNA VISIÓN CONJUNTA

### Introducción

La incubación es un proceso por el cual una incubadora brinda asistencia para ayudar a definir un proyecto y desarrollar una empresa y la capacidad empresarial de los emprendedores (incubandos), por lo que la función básica del proceso de incubación es ayudar a maximizar la probabilidad de éxito del proyecto incubado.

La perspectiva que pueda tenerse sobre la incubación de empresas y su trabajo con el emprendedor se amplía cuando es posible indagar el trabajo y la perspectiva de los tres principales actores del programa de incubación de empresas, por ello esta investigación se apoyó en tres informantes directos que son parte medular en desarrollo de este programa: funcionarios públicos que participan directamente en el programa de incubación de empresas en el estado de Michoacán, los directores de incubadoras en el estado y por último los emprendedores que participaron en un proceso de incubación.

Este documento contempla el tema relacionado con la visión que tienen estos tres actores, visión que emanó de la revisión de parte de las categorías que destacaron de la investigación (en la parte cualitativa) realizada en torno a la Participación del Programa de Apoyo a Emprendedores en el Área de Incubación de Empresas del Estado de Michoacán.

### Emprendedor

El término emprendedor se identifica con la capacidad y habilidad para crear nuevos negocios; se trata, más que de una ocupación, de una actividad que tiene efectos importantes en el crecimiento económico, y por lo mismo, es indispensable fomentar y crear el ambiente político, económico y social favorable, donde se le reconozca como ente positivo para la sociedad, que se enfrenta constantemente a riesgos, a fin de permitir su desarrollo, lo que implica existencia de apoyos gubernamentales y culturales (Galindo, 2006).

Por su lado, Comeche (2004) menciona que el emprendedor es quien percibe una oportunidad y crea una organización para alcanzarla, por lo que la creación de empresas u organizaciones están implícitas en la actividad emprendedora.

Sin embargo, desde el año 2007, la crisis de recesión y el creciente desempleo, extendidos a nivel mundial, han hecho que sea innegable la prioridad de buscar la incentivación de la actividad emprendedora como medida para aumentar la fluidez de liquidez. De ahí que la posición de la actividad emprendedora, que inicialmente se daba principalmente por oportunidad, se modifique ante las difíciles situaciones del entorno, el clima de pesimismo y la escasez de financiamientos, entre otros factores, y se convierta en una fuente muy



importante de desarrollo de proyectos empresariales por necesidad, principalmente para responder a las necesidades de autoempleo (Universiaknowledge, 2009).

### **Emprendedor en México**

En el caso de México, un buen número de proyectos de emprendedores queda inconcluso o muere demasiado pronto no solo por la falta de acceso, sino por falta de información sobre apoyos financieros, técnicos, capacitación, tecnología y servicios administrativos por parte de los sectores públicos y privados, como soporte para consolidar sus proyectos (Fabre y Smith, 2005).

La política de fomento al emprendedor en México, surge de manera más formal a partir de 2001 con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresas, (DOF 2002)<sup>1</sup> el Programa Sectorial de Desarrollo Empresarial 2001-2006 (SE, 2001) y Fondo PYME (DOF 2004)<sup>2</sup>. Auspiciados con este marco legal, se establecen diversos programas cuyo objetivo es impulsar al emprendedor, ejemplos de ellos son el capital semilla, programas de formación de emprendedores, proyectos de consultoría e incubación de empresas (Pérez, Espinoza, Merrit, Márquez y León, 2006).

Actualmente, la Secretaría de economía pretende llegar al individuo, emprendedor y no emprendedor y a las diferentes entidades y dependencias de gobierno para lograr el establecimiento de nuevas empresas, su consolidación y en consecuencia, la generación de empleos. Para conseguirlo, a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, se desarrolló el programa México Emprende, que brinda apoyo técnico y económico a las instituciones educativas en la transferencia de modelos de incubación, que faciliten la generación de nuevos negocios. De acuerdo con información de esta dependencia, existen actualmente 67 instituciones educativas del país que tienen un programa emprendedor (Secretaría de Economía, 2009).

Esta secretaría ha creado varios esquemas para apoyar a los emprendedores dentro de su programa nacional de emprendedores cuyo objetivo es promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial para la creación de más y mejores emprendedores, empresas y empleos “Convertir a México en tierra de emprendedores” (SEDECO, 2009) a través de:

- Semillero de emprendedores
- Jóvenes emprendedores
- Fábrica de empresas

<sup>1</sup> Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre 2002.

<sup>2</sup> Diario Oficial de la Federación, 18 de febrero 2004.



- Incubadoras de empresas
- Financiamiento
- Capital semilla

En el caso del estado de Michoacán, la necesidad de promover la cultura emprendedora y la creatividad en los microempresarios para la competitividad, ha incluido a través de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) el Programa Estatal de Apoyo a Emprendedores (CEMPRENDE) y el Programa para el Desarrollo del Emprendedor (PRODEM) (Gobierno del estado de Michoacán, 2008 septiembre).

El programa está enfocado en incentivar, impulsar, apoyar y dotar de las herramientas necesarias para que todo ciudadano que quiera iniciar una actividad productiva, tenga las opciones necesarias para hacerlo; esto genera además, una cultura emprendedora en nuevas generaciones y aprovecha todo el potencial de creatividad y conocimientos de los michoacanos. Por otro lado, también busca que todos aquellos que cuenten con apoyos para impulsar a un emprendedor, se coordinen para fortalecer su impacto en la actividad económica del estado en todos los sectores productivos sea minero, artesanal, agroindustrial, forestal, textil, logístico, automotriz o de la tecnología de información, entre otros.

En cuanto al público objetivo, se consideran todos los ciudadanos y ciudadanas en diferentes etapas de su ciclo de vida, desde niños, jóvenes, adultos, adultos mayores jubilados o pensionados, así como personas con capacidades diferentes.

Para el año 2013, se creó El Instituto Nacional del Emprendedor, INADEM que funciona como un Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Economía, el objetivo del INADEM instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial<sup>3</sup>. A continuación se resumen los programas que desarrolla a través de diferentes direcciones:

- Programas de sectores estratégicos y desarrollo regional
- Programas de desarrollo empresarial
- Programa de emprendedores y financiamiento
- Programas para PYMES
- Programas de defensa para PYMES y emprendedores

<sup>3</sup> Presentación de talleres INADEM por la SE abril 2013



## Incubación de empresas

A nivel mundial el origen de las incubadoras de empresas se ha ligado en forma directa con centros universitarios de investigación tecnológica y parques tecnológicos, remontándose el concepto a los años 50 específicamente en Silicon Valley, California, por iniciativa la Universidad de Stanford, de crear un parque industrial, con el objetivo de transferir su tecnología a las empresas e impulsar la creación de nuevas (Gómez, 2005).

Una incubadora de empresas es un centro de atención a emprendedores, que ofrece orientación y asesoría para concretar la conformación de diferentes tipos de negocios. La principal meta de una incubadora es producir empresas exitosas que se gradúen cuando logren ser independientes y financieramente viables, para lograrla, la mayoría de las incubadoras ofrecen los servicios de un equipo de consultores especializados que les orienta en la elaboración del Plan de Negocios, el espacio físico, guía en la gestión del financiamiento, y acompañamiento empresarial durante el primer año de operaciones comerciales de la empresa creada (Gómez, 2005).

La incubadora contribuye al incremento del nivel de desarrollo regional ya que representan para la sociedad, en todas las esferas (universidad y centros de investigación, empresarios y el poder público), una oportunidad de transformar ideas y tecnología en nuevas empresas, productos y empleos, presentando de manera integral una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos (Pérez y Márquez, 2006).

Los programas de incubación de empresas se han instaurado como una herramienta de desarrollo económico tanto en países desarrollados como emergentes; ya que se espera que las empresas graduadas salgan con gran potencial para generar empleos y revitalizar a las economías locales, regionales y nacionales (NBIA, 1997).

La importancia de las incubadoras radica en que posibilitan la creación de nuevas empresas, aumentando su tasa de permanencia en el mercado, existen estadísticas en México que indican que la mortandad de las empresas no incubadas, en sus dos primeros años es de 80% y de 20% de las que han pasado por un proceso de incubación (Pyme, 2012).

Las políticas que fomentan los programas de incubación de empresas se han convertido en instrumentos populares para la creación de políticas económicas, pues entre sus objetivos centrales están el impulso al desarrollo económico nacional y regional, y el fomento al empleo, creación del entorno favorable para el surgimiento de nuevas empresas apoyando a los emprendedores en su papel de nuevos empresarios. Las incubadoras representan una oportunidad para que los emprendedores desarrollen sus talentos de innovación aplicando sus conocimientos, capacidades y habilidades (Cooper y Park, 2008).



## Programa de incubación de empresa en México

A partir del año 2000, se han creado por parte del Gobierno Federal diferentes organismos, programas y documentos cuya finalidad ha sido impulsar la economía mediante la creación de nuevas empresas así como, la generación de más y mejores empleos, entre ellos podemos mencionar: el Programa Sectorial de Desarrollo Empresarial, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad, el Reconocimiento de los Modelos de Incubación, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE), el Fondo PYME, las Aceleradoras de Empresas, el Consejo Nacional de Incubadoras, entre otros (Guerrero, 2006).

Sin embargo, en México, la creación de incubadoras de empresas ha sido accidentada e incluso problemática, y ha dependido en gran medida de los programas u organismos de carácter gubernamental, ya sea en aspectos de apoyos monetarios como en reglas de operación.

En México existen programas de incubación de empresas integrados por las incubadoras empresariales, que son centros de apoyo a emprendedores, que los orienta, les da consultoría y asistencia integral para la creación y/o fortalecimiento de su empresa. El programa implica acompañamiento empresarial para la elaboración del plan de negocio, donde se evalúa su viabilidad.

Existe la Red Nacional de Incubadoras que es un programa integrado a las políticas públicas, dentro del Programa Nacional de Emprendedores, para fomentar el crecimiento económico del país contribuyendo a la creación de más y mejores emprendedores para la creación de más y mejores empresas y más y mejores empleos (Coparmex, 2008). La red está integrada por 500 incubadoras en 192 ciudades en instituciones educativas (principalmente), organizaciones civiles, organismos empresariales y asociaciones que aplican metodologías reconocidas como modelo de incubación, por la Secretaría de Economía. De este total, 217 se ubican en la categoría de Negocios tradicionales, 262 de Tecnología Intermedia y 21 de Alta tecnología (SE, 2010)

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE, 2010) y entidades patrocinadoras, actualmente en México, en base a los diferentes tipos de modelos de incubación las incubadoras se clasifican en (SE, 2010):

- a) Incubadoras tradicionales
- b) Incubadoras de Tecnología Intermedia
- c) Incubadoras de Alta Tecnología
- d) Incubadoras Rurales
- e) Incubadoras Sociales
- f) Incubadoras Virtuales



### g) Incubadoras culturales

Para el estado de Michoacán, específicamente, se identifican siete incubadoras (Sistema Nacional de Incubación de Empresas, s.f.) que pertenecen a instituciones educativas, de larga trayectoria y quince de nueva creación<sup>4</sup>, dentro de las cuales se distinguen nueve tradicionales y seis intermedias, de acuerdo con la clasificación mencionada más arriba.

## Método

Los participantes en el programa de incubación de empresas no pueden estudiarse en forma aislada, pues la razón de ser de cada uno se vincula y complementa para el funcionamiento del mismo; por ello, la muestra para desarrollar esta disertación se integró por los tres segmentos participantes (Funcionarios, directores de incubadoras y emprendedores), utilizando como instrumentos de indagación la entrevista, cuestionarios, encuestas y revisión de documentos y archivos proporcionados por los diferentes organismos e instituciones.<sup>5</sup>

## Diseño

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método de estudio caso, ya que se trató de analizar una unidad específica, como fue el programa de Incubación de empresas en Michoacán, desde la visión de sus tres actores principales. No se partió de una hipótesis ni de concepciones preestablecidas, ya que estas se generaron conforme se recolectaron y analizaron los datos (Donna Mertens en Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

Nos basamos en el criterio de que el estudio de caso no está definido por un método específico, sino por su objeto de estudio (Stake 2000, en Hernández-Sampieri, et al., 2010), y busca más profundidad que amplitud donde todos los datos son representativos (McKernan, 1999).

Para dar amplitud y profundidad al estudio, se realizó una investigación de tipo mixto, que implicó obtención, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos que ayudan a centrar el estudio en un mismo proceso descriptivo apoyándose mutuamente para interpretar los resultados (Hernández-Sampieri et al., 2010).

<sup>4</sup> En el año 2010 la SE reportó 24 incubadoras en entidades educativas

<sup>5</sup> Entre los documentos y archivos proporcionados están: a) Reporte de Monitoreo y evaluación de incubadoras de empresas en Michoacán, 2010 de la Secretaría de Economía, b) Presentación del programa Cemprende, Morelia y c) Encuestas que aplicó a los directores, el departamento de seguimiento de incubadoras de la S.E. en Michoacán.



Para el análisis de las categorías emanadas de la indagación cuantitativa y cualitativa se utilizó un diseño triangulación concurrente (DITRIAC), con lo que logramos fortalecer los resultados obtenidos (Hernández-Sampieri et al., 2010) ya que se complementan de manera interactiva haciéndolo profundo y holístico cumpliendo además con las características del método de caso como lo menciona Yin (2003, en Hernández-Sampieri, et al., 2010).

Es importante recalcar que en este trabajo que estamos presentando, se toman básicamente, los resultados del análisis cualitativo.

Reforzando lo anterior y de acuerdo a lo recomendado por la doctora Arzaluz

(2005) y (Yin, 1994), utilizamos múltiples fuentes de evidencia como son: la entrevista, las encuestas, la documentación y los documentos de archivos para la obtención de datos, con lo cual se logra dar mayor validez y confiabilidad a nuestro caso de estudio; como se ha mencionado anteriormente, se localizaron informantes clave dentro de los organismos participantes en el programa; desarrollamos una base de datos con la información obtenida.

## Instrumentos

### Entrevista a funcionarios

Las entrevistas fueron semiestructuradas aplicadas personalmente a funcionarios de segundo nivel de la Secretaría de Economía en el Estado (Fondo PYME, Capital Semilla y programa de fortalecimiento de incubadoras), Secretaría de Desarrollo Económico SEDECO (programa CEMPRENDE, área de incubadoras), Secretaría de Fomento Económico de la ciudad de Morelia (SEFOME), y representantes de la Red de Incubadoras de empresas de Michoacán, REDMAC. Siendo la muestra de 6 entrevistas; para el procesamiento de la información derivada de las mismas, se utilizó el programa atlas ti.

Para conocer los factores que influyen en el desarrollo del programa de incubación de empresas en Michoacán, en la entrevista se agruparon 22 preguntas en seis bloques tratando de dar un seguimiento lógico con los siguientes temas base: *identificación, emprendedores, incubadoras, y empresas/empleo*. En relación a las empresas/empleo resaltó el tema relacionado con las metas alcanzadas, y se expresaron como categoría, pasando el punto de empresas y empleo a ser parte de ella; el siguiente bloque de preguntas se forma con la *Operatividad*, misma que se dividió y formó dos categorías: dificultades u obstáculos y aciertos; el último bloque contiene *la visión de hoy-mañana* de los entrevistados en relación al programa.



## Cuestionarios

Se generaron tres cuestionarios autoadministrados, con preguntas que se utilizaron para la triangulación necesaria en el análisis y presentación de resultados; se agruparon en 4 bloques para obtener información enfocada a:

- Captación de proyectos
- Apoyos ofrecidos (a incubadoras, emprendedores)
- Apreciación del programa (obstáculos, aciertos, expectativas) y
- Metas alcanzadas (empresas creadas, empleos generados).

El primero, dirigido a funcionarios del estado de Michoacán, se utilizó para complementar la información que se obtuvo en las entrevistas previas y quedó compuesto por 22 preguntas.

El segundo, dirigido a directores o responsables de incubadoras se integró por 26 preguntas.

El tercero dirigido a emprendedores quedó integrado con 17 preguntas.

Todos incluyeron al final tres preguntas abiertas para conocer la apreciación que cada informante podía expresar en relación a obstáculos, aciertos y propuestas<sup>6</sup>.

## Muestra

1. Funcionarios públicos de segundo nivel y representantes de la REDMAC en Michoacán algunos de los cuales se les había realizado la entrevista, la muestra fue de 6 funcionarios entrevistados, 5 de los cuales respondieron además un cuestionario.
2. Directores de las incubadoras: en este caso del total de 29<sup>7</sup> incubadoras en el estado registradas en el Directorio oficial de incubadoras de empresas del año 2009 de la Secretaría de Economía, se decidió trabajar con aquellas cuyo registro de inicio de actividades es anterior a 2009, y las que están dentro de la RED (instaladas en instituciones educativas desde 2007 y 2008) por considerarse que eran las que podrían dar información relevante para la investigación. Cabe mencionar que las encuestas fueron enviadas a todas estas incubadoras. En este caso la muestra quedó establecida como no aleatoria y obteniéndose respuesta de 13 directores de incubadoras.
3. Emprendedores que han inscrito su proyecto en alguna incubadora, que hayan logrado incubar su empresa. En este caso la muestra se vio restringida, por un lado

<sup>6</sup> Para el procesamiento de la información nos apoyamos en los programas de excell, SPSS y atlas ti.

<sup>7</sup> Para el año 2011 la SE tenía registradas 31 incubadoras.



por la falta de registros oficiales dentro de las incubadoras, y por el otro por la situación de inseguridad pública que se vive en el estado de Michoacán, las incubadoras respetan la confidencialidad de la identificación de sus incubados, por lo que el número total de la muestra fue por accesibilidad, el número de encuestas aplicadas fue de 11.

La Secretaría de Economía por su lado nos proporcionó 17 encuestas generadas por la dependencia que aplicó a los responsables de incubadoras durante sus visitas de reconocimiento, y que se utilizaron como apoyo documental.

**Tabla 1**  
**Muestra**

Entrevistas a funcionarios	Cuestionarios	Encuestas aplicadas por la SE
<b>2 S.E.</b> <b>2 SEDECO</b> <b>1 SEFOME</b> <b>1 REDMAC</b>	<b>5 Funcionarios</b> <b>13 Directores de incubadoras</b> <b>11 Emprendedores</b>	<b>17 Directores de incubadoras</b>

## Resultados

Los resultados que se presentan en este documento, son una parte de los que se obtuvieron en el trabajo de investigación la “Participación del Programa de Apoyo a Emprendedores en el Área de Incubación de Empresas del Estado de Michoacán”; que se realizó como tesis doctoral durante los años 2009, 2012.

La visión conjunta que se obtuvo sobre el emprendedor y la incubación de empresas en el Estado de Michoacán se logró través de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los tres segmentos que se involucran en la actividad emprendedora y en el proceso de incubación de empresa, (funcionarios públicos, Directores de incubadoras y emprendedores) de donde se obtuvieron elementos que completarían la información para realizar la evaluación, al contestar a las preguntas enfocadas básicamente, en la detección de temas o categorías, algunos de las cuales son:

- Operatividad del programa.
- Apreciación en relación al funcionamiento (efectividad) del programa. Impacto estimado en el área de creación de empresas y generación de empleo.
- Obstáculos a los que se enfrentan y que influyen en el grado de efectividad de los programas mencionados.
- Aciertos y expectativas del programa de incubación de empresas.
- Propuestas para mejorar los resultados obtenidos.



## Concentración de resultados

A continuación se presentan tres tablas en donde se concentran, en primera instancia (tabla 2) la integración de las categorías y variables surgidas de la indagación mixta que se realizó en esta investigación. Dadas las características del método de caso, las categorías fueron emergiendo desde la primera inmersión (las cuales fueron fundamentales para la generación de los instrumentos aplicados) y conforme se avanzaba en la investigación, de la misma manera surgieron las variables que se trabajaron en la parte cuantitativa derivadas de los cuestionarios y en la revisión de informes, lo cual se realizó de manera casi simultánea.

Es necesario realizar un análisis de aciertos del ámbito interno de las instituciones que llevan a cabo un programa, y del proceso de su planeación estratégica, ya que de alguna manera representan o ayudan a identificar las fortalezas que llevarán a obtener mejores resultados (IPN, 2002).

La visión que se capta respecto a la incubación de empresas y el emprendedor en Michoacán contempla aspectos tanto positivos, que serían los aciertos, como negativos identificados como las dificultades a las que se enfrentan. En cuanto a los aciertos se obtuvo lo siguiente:

En relación a la actitud del emprendedor, “...pero de que hay interés, hay mucho interés hay mucha vocación y sobre todo hay como mucho ánimo de salir de la universidad y de... no esperar a que me contraten... a cambio de muy poco...” (P5).<sup>8</sup>

Respecto al impulso de la economía la SE ha planteado el objetivo de hacer de las incubadoras el motor del desarrollo, logrando generar negocios rentables que sean empresas que se fortalezcan, maduren y perduren; así, el programa de incubación de empresas ayuda al impulso de la economía.

Al respecto y en relación a las empresas que han salido de las incubadoras, se nota una mayor estructura organizacional, pues pasaron por un proceso de consultoría y asesoría durante su proceso de incubación. “...si hay una mejoría... hay una mejor estructura organizacional en las empresas que están incubadas...” (P5), mencionó uno de los funcionarios quien agrega “...creo que las empresas incubadas podrían tener menos riesgo...” (P5). Otro de ellos coincide al agregar “...más allá de ese año de vida de su primer inicio de operaciones hacer que una empresa madure y este en constante aceleración con los conocimientos, con las asesorías en la incubadora...” (P6). “...la incubadora,

<sup>8</sup> (P5) identifica lo expresado en la entrevista de manera literal, por cada uno de los entrevistados se identificará a partir de aquí con (Pn...)



propiamente las incubadoras deben de ser y así recibimos instrucciones directas en esta Secretaria... motor de desarrollo...” (P4).

**Tabla 2**

**Integración de categorías (subcategorías y variables)**

CATEGORÍA	Subcategoría (cualitativo)	Variables (Cuantitativo) Cuestionarios y documentos
<b>Operatividad del programa/ Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuentes de captación de emprendedores (proyectos)</li> <li>Selección proyectos a incubar</li> <li>Apoyos económicos y financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuentes de captación de proyectos</li> <li>Criterios de selección de proyectos</li> <li>Criterios de graduación</li> <li>Fuentes de apoyo económico y financiero:               <ul style="list-style-type: none"> <li>A incubadoras</li> <li>A emprendedores</li> </ul> </li> <li>Montos invertidos (SE)</li> </ul>
<b>Emprendedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio de actitud</li> <li>Capacitación y apoyo a los emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios actitud: Compromiso Responsabilidad</li> <li>Interés en el programa.</li> <li>Capacitación, adquisición de conocimientos</li> </ul>
<b>Incubadoras /operatividad general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en las incubadoras</li> <li>Incubadoras en instituciones educativas (Red de incubadoras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación de incubadoras</li> <li>Modelos</li> <li>Compromiso de consultores (incluye director)</li> <li>Apoyos otorgados: capacitación, orientación, consultoría, acompañamiento, obtención de financiamiento</li> <li>Dependencia financiera de la incubadora.</li> </ul>
<b>Metas alcanzadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas y empleo</li> <li>Sobrevivencia de empresas</li> <li>Alcance</li> <li>Impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos con apoyo.</li> <li>Tipos de apoyo</li> <li>Número de proyectos que llegan a incubarse.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Sector</li> <li>Clasificación de empresas atendidas.</li> <li>Seguimiento.</li> <li>Promedio de empleos</li> <li>Número tipo y localización de incubadoras</li> </ul> </li> </ul>



<p><b>Evaluación del programa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aciertos</li> <li>• Dificultades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de proyectos</li> <li>Proceso de incubación.</li> <li>Obtención de fondos</li> </ul> </li> <li>• Suficiencia de apoyos Cumplimientos de objetivos:</li> <li>• Impacto:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de empresas</li> <li>Generación de empleos</li> </ul> </li> <li>• Empresas creadas (proyectos)</li> <li>• Empleos generados</li> <li>• Reporte de Monitoreo COMPITE</li> </ul>
---------------------------------------	--	--

Se estimó que ha habido un incremento muy significativo en el interés por parte de los emprendedores en el programa de incubación y su actitud durante el proceso es cada vez de mayor compromiso, "... si cada vez hay más gente con una idea, de incubar, de ir a la incubadora..." (P1).

Actualmente los programas de apoyo a emprendedores estan dirigidos al público en general, incluso dentro de algunas instituciones (Instituto Politécnico Nacional por ejemplo) se ha extendido y se imparten cursos talleres como el de "yo emprendo" organizados por la Secretaría de economía, pues cada vez son más las personas adultas que por necesidad buscan emprender un negocio.

En la tabla 3 se concentran los resultados de las subcategorías en relación a los aciertos de acuerdo a la visión de los tres segmentos, destacando tres aspectos: impulso a la economía, la extensión del programa y la atención dada a los emprendedores.

**Tabla 3**  
**Concentración de aciertos logrados por el programa de incubación de empresas en Michoacán<sup>9</sup>**

Subcategoría	Directores	Emprendedores	Funcionarios (entrevista, cuestionarios)
<p><b>Impulso a la economía</b></p>	<p>Generación de empresas sólidas cuyos aportes se verán en 2 ó 3 años.</p> <p>La entrega de apoyos económicos en efectivo para</p>	<p>Apoyar a proyectos de negocios y emprendedores.</p> <p>Generación de nuevos empleos y empresas con posibilidades</p>	<p>Desarrollo de algunos puntos geográficos y arraigo de Capital.</p> <p>Capacitación entre</p>

<sup>9</sup> La información de obtuvo de las entrevistas a funcionarios y cuestionarios aplicados a los directores, emprendedores y mismos funcionarios de la muestra.



	<p>personas de escasos recursos y emprendedores con opciones productivas viables.</p> <p>Impulsar un proceso incubación que sin el apoyo del gobierno sería difícil</p>	<p>de éxito.</p> <p>Creación de fondos para apoyo.</p>	<p>empresariado local.</p> <p>Mejor estructura organizacional de las empresas incubadas.</p>
<b>Extensión del programa</b>	<p>Creación de incubadoras.</p> <p>Red de incubadoras que las fortalece.</p>	<p>No se expresó nada en específico</p>	<p>Constitución de una Red estatal de incubadoras</p> <p>Crear y fortalecer incubadoras en diversas regiones del estado.</p> <p>Fortalecimiento del programa CEMPRENDE</p>
<b>Atención a emprendedores</b>	<p>Despertar la inquietud de emprender, buscar generar más emprendedores.</p> <p>Capacitar y educar a los emprendedores para enfrentarse mejor al mundo de los negocios.</p> <p>Ofrecer una alternativa de orden y organización a las ideas empresariales.</p>	<p>Por medio de las incubadoras:</p> <p>Capacitación, apoyos académicos.</p> <p>Buena asesoría para crear el plan de negocios.</p> <p>Asesoría para gestión de recursos y trámites ayudando a sacar adelante proyectos.</p>	<p>Programas de promoción para atracción y capacitación de emprendedores.</p> <p>Generación de semillero de emprendedores.</p> <p>Impulsar emprendedores.</p> <p>Por medio de las incubadoras:</p> <p>Atender y orientar a los emprendedores (aunque de forma poco eficiente aún).</p> <p>Gestión de recursos de apoyo.</p>

En la tabla 4 se resume los resultados de la visión que tienen los participantes en el programa en relación a las dificultades u obstáculos a los que se enfrentan tanto las incubadoras en sí como los emprendedores al inscribirse a ellas; las subcategorías que emergieron se relacionaron a la vinculación, el trabajo de las incubadoras, el emprendedor, y la obtención de recursos.

En relación a la vinculación el problema radica en la falta de coordinación, entre dependencias de gobierno y universidades, pues no comparten la visión los líderes gubernamentales y las instituciones educativas (dentro de la RED), por otro lado, algunos de los comentarios por parte de los directores de incubadoras fueron hacia el calendario de trabajo del programa (fiscal, escolar y el propio de los emprendedores) de las incubadoras de instituciones educativas, pues provoca retraso en la entrega de recursos, "...si el problema pues es desde el punto de vista de la vinculación es que casi siempre el gobierno ha estado jugando su rol, la academia, las instituciones de educación superior juegan su propio rol ... y nos regimos por calendarios diferentes el gobierno se rige por un calendario fiscal y las universidades y e instituciones de educación superior nos regimos por un



calendario escolar de acuerdo al ciclo escolar y los emprendedores por su calendario...”(P2).

En relación a la incubación, resalta el hecho de que el trabajo interno en las incubadoras resultó ser factor vital para el funcionamiento de este programa, al respecto se destacó el trabajo específico de los responsables o directores de incubadoras ya que los funcionarios y los mismos directores recalcaron que la eficiencia del programa de incubación de empresa depende en gran medida de su actitud (liderazgo, compromiso con los emprendedores y con la región, responsabilidad y capacidad de negociación), esto se aprecia por ejemplo en la siguientes aseveraciones, “...una falta de liderazgo al conducir las incubadoras es otro aspecto muy importante, la rotación continua de los consultores... lo que se ha siempre recomendado es que se tenga un mismo equipo de consultores que son los que conocen el proceso de incubación...” (P6), o bien “... la mayor razón es que las personas que designan las instituciones para coordinar la incubadora su única función no es coordinar la incubadora ellos son maestros o directores o jefes de vinculación entonces tienen muchas otras actividades...” (P4), “...es mucho el trabajo es mucha la carga y mucho lo que hay que coordinar en algunos casos varias de las incubadoras han cambiado de directores o de coordinadores lo que implica que no es una tarea sencilla...” (P2);

Esto refleja también la falta de concientización por parte de las instituciones educativas, quienes cambian constantemente a los responsables de las incubadoras, (durante los dos años y medio que duró este proceso investigativo se corroboró esta situación pues tres incubadoras cambiaron el director más de una vez), esto le impide al director o responsable desarrollar su trabajo de manera eficiente dentro de la incubadora descuidando a los incubados, lo que frena la continuidad del trabajo dentro de la misma; aunado a esto está el poco personal asignado por parte de la institución educativa a trabajar en la incubadora.

**Tabla 4**

**Concentración de dificultades a las que se han enfrentado los participantes en el programa de incubación de empresas en Michoacán<sup>10</sup>**

Subcategoría	Directores	Emprendedores	Funcionarios (entrevista y cuestionario)
<b>Vinculación</b>	Falta de comunicación y coordinación entre gobierno y Universidad.  No compartir la visión con líderes gubernamentales y de las propias instituciones educativas (con incubadoras de la RED)	No expresaron alguna especificación al respecto	Falta de acuerdos en los niveles gubernamentales.  No hay coordinación Gobierno, incubadoras y emprendedores.  Falta de información procedente de las incubadoras

<sup>10</sup> La información se obtuvo de las entrevistas a funcionarios y cuestionarios aplicados a los directores, emprendedores y mismos funcionarios de la muestra.



			Falta de experiencia en el programa (por parte de todos los participantes)
<b>Incubadoras</b>	Falta de personal dedicado 100% a la incubadora.  La falta de organización interna y una coordinación más disciplinada.	La metodología empleada no está acorde al emprendedor.  Falta mayor compromiso de todos los participantes.  Falta de asesores con mayor experiencia.  Falta de seguimiento adecuado en el proceso de incubación.  Descuido de incubados.  La mayoría de las incubadoras realizan muchas actividades y tienen presiones de cumplir objetivos basados en cantidad y no calidad.	Incompleta transferencia del modelo.  Perfil del Director no siempre acorde a las necesidades, además de darse frecuente rotación de él y los consultores.  En incubadoras institucionales hay falta de organización en la Universidad y formalidad de sus incubadoras.
<b>Emprendedores</b>	No expresaron problema en esta apreciación	Esperan resultados rápido y no se dan cuenta de la necesidad de la incubación para ver la verdadera factibilidad  Proyectos poco innovadores  Falta capacitación	Deserción (largo proceso)  No siempre tienen la vocación
<b>Obtención de recursos</b>	Desfase presupuestario de la solicitud, ejercicio y comprobación del recurso del comportamiento real del proceso de creación de una empresa.  Burocracia excesiva.  Incapacidad operativa de los programas para entregar ágilmente los recursos.	Demasiado papeleo, burocratismo, trámites y requisitos para obtener recursos.  El tiempo de espera de los procesos de gestión de recursos.  Pocos proyectos seleccionados	Falta de financiamiento de proyectos

Por otro lado en relación al modelo y de acuerdo a lo expresado por los funcionarios, la implementación parcial de los modelos de Incubación que hacen algunas incubadoras, y la falta de seguimiento por parte de la institución que lo transfiere si le afectan, lo cual corresponde en cierta manera a lo expresado por Gómez, Martínez y Arzuza (2006) al comentar que el buen trabajo del programa de incubación de empresas se ve afectado por la aplicación parcial de las políticas de apoyo que hacen los países en vías desarrollo y emergentes como México en relación a los desarrollados.



Como parte de la problemática en relación a los emprendedores, está la poca innovación , “...si está bien que hubiera otro tipo de visión para las empresas que hubieran negocios de otros tipos que hubiera un poco más de innovación porque nos quedamos atorados en los mismos micro negocios en los mismos changarritos en la misma tortería eso es como yo veo un poco el problema ahí...” (P5).

En relación a la decersión del emprendedor de acuerdo a lo que expresan los funcionarios, los emprendedores que están acudiendo a este programa en Michoacán lo hacen más por necesidad que por vocación, corroborando lo revisado en la literatura (Ibarra y Gómez, 2007). “... vemos sobre todo aquí en la Secretaría que hay muchos emprendedores que lo hacen por necesidad sobre todo por necesidad, claro que muchos por gusto sobre todo los jóvenes pero ya personas un poco más grandes lo hacen por necesidad...” (P5), y por otro lado consideran largo el proceso y poco los recursos económicos que pueden obtener “...con los emprendedores si hemos tenido algunos que desertan porque se les hace muy largo el proceso ellos ya quieren el negocio (P4), “...hay mucho entusiasmo pero esta como complicado por la situación económica lo que delimita porque ganas hay capacitación hay, este orientación si hay pero lo que falta también es otro tipo de apoyo económico es lo que falta...” (p5).

## Finalmente

El momento histórico está generando oportunidad para las incubación de empresas pues dado el problema del desempleo, más gente acude a las incubadoras para generar un buen plan de negocios que le permita acceder a alguna fuente de financiamiento para establecer un negocio y pueda auto emplearse para cubrir el ingreso perdido más que para generar nuevos empleos.

Durante el proceso de esta investigación se asistió a varias reuniones de la REDMAC durante las cuales el investigador se percató del carácter y capacidad de los directores de incubadoras, por un lado en la incapacidad de algunos, para realizar trabajos específicos, como la comprobación de fondos, y la programación de consultorías, y por el otro el compromiso y entusiasmo para llevar adelante los proyectos de sus emprendedores.

Como parte de nuestra investigación se pidió a los participantes que conformaron la muestra, expusieran sus propuestas para mejorar los resultados obtenidos hasta el momento por el programa, a continuación resumimos algunas de ellas, que de alguna manera complementan lo expuesto en los resultados presentados y forman parte de las conclusiones.



- Establecer menos incubadoras en la capital apoyando la creación de incubadoras en regiones que requieren desarrollo.
- Tratar de concientizar a los directivos de las instituciones educativas sobre el papel que juegan las incubadoras como detonantes del crecimiento y desarrollo económico del estado.
- Disminuir el papeleo y burocratismo en el proceso de obtención de apoyos económicos, evitando trámites a los emprendedores.
- Fortalecer y profesionalizar las incubadoras ya establecidas.
- Canalizar más apoyo económico a los emprendedores y menos a las incubadoras.
- Establecer metas más realistas en relación a empresas por incubadora (10) y empleos por empresa (3).
- Monitoreo y seguimiento de empresas incubadas y graduadas.
- Lograr la independencia financiera de las incubadoras de la red con respecto al gobierno.
- Promover proyectos más innovadores y con mayor valor agregado
- Dar a los emprendedores una formación más integral que incluya habilidades directivas para que sean capaces de estar al frente de su empresa.

## Conclusiones

Al apoyarnos en la visión de los tres informantes directos que son parte medular en el desarrollo de este programa: funcionarios públicos que participan directamente en el programa de incubación de empresas en el estado de Michoacán, los directores de incubadoras en el estado y por último los emprendedores que participaron en un proceso de incubación, logramos tener una perspectiva más amplia en relación a la incubación de empresas y su trabajo con el emprendedor.

Del análisis de los resultados presentados en este documento específicamente, se desprende que en términos generales, este programa representa una buena alternativa para los emprendedores, pues los atiende para que se capaciten en la elaboración de planes de negocio que presentarán, para obtener los recursos que les ayudarán a establecer su empresa y generar empleo.

Los programas de apoyo a emprendedores, en este caso el de incubación de empresas ha despertado cada vez más inquietud hacia el emprendedurismo pues es cada vez mayor el número de inscritos a estos programas, siendo a juicio de los funcionarios un semillero de emprendedores

Desde la perspectiva tanto de los funcionarios como de los Directores de incubadora, es necesario trabajar para unificar la visión de todos los actores del programa para lograr las metas establecidas en cuanto a apoyo a creación de empresas y generación de empleo, por



otro lado necesario conformar un calendario más fluido unificándolo en relación a lo fiscal y escolar para acelerar la entrega de recursos y ajustar los tiempos de solicitud, ejercicio y comprobación.

El trabajo interno en las incubadoras es factor vital para el funcionamiento de este programa, dentro de este es necesario definir y trabajar con el perfil del personal ya que en este sentido es importante su actitud, (liderazgo, compromiso con los emprendedores y con la región, responsabilidad y capacidad de negociación) y los conocimientos de este para poder llevar adelante al emprendedor, por una lado y para realizar los trabajos administrativos necesarios para hacer más eficiente la obtención de recursos provenientes del gobierno de acuerdo a lo establecido por el mismo.

Es necesario también que específicamente, los directores de las incubadoras de la RED se dediquen de 100% a ello, ya que son tantas las tareas ajenas a ella que les exigen en sus instituciones educativas, que descuidan la atención a los emprendedores.

Se debe trabajar en la transferencia de los modelos de incubación ya que estos de acuerdo a lo expuesto por los funcionarios se hace de manera parcial lo que hace que en algunas incubadoras funciones bien y otras no.

Al expresar la problemática a la que se enfrentan los emprendedores en el desarrollo del programa, se hizo hincapié en el exceso de burocratismo y papeleo para poder acceder a un financiamiento, sin embargo, al respecto habría que considerar la ineficiencia por parte de algunos directores de incubadoras para cumplir los requisitos de las instancias gubernamentales en relación con la comprobación de gastos.

Es indispensable mantener actualizada la información generada por las incubadoras establecidas en el estado de Michoacán, precisamente uno de los problemas a los que nos enfrentamos durante el desarrollo de esta investigación fue la falta de datos suficientes y confiables para hacer algunas mediciones.

Por último recomendamos que será importante retomar esta investigación pues ha habido cambios en el programa de incubación y el trabajo con los emprendedores que no quedaron plasmados en este documento. Para ello será conveniente continuar trabajando con los actores del programa de incubación de empresas en el Estado para darle continuidad a esta investigación, pues algunas de las propuestas que generaron ya se han implementado de alguna manera.



## Referencias

- Arzaluz, S. (2005). La utilidad del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, XVII (32), 107-144
- Comeche, M. (2004). *Una visión dinámica sobre emprendedurismo colectivo*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Cooper, S. y Park, J. (2008). The impact of 'Incubator' Organization on Opportunity Recognition and Technology Innovation in New Entrepreneurial High-Technology Venture. *International Small Bussines* 26 (1), 27-56.
- Coparmex (2008). Red de Incubadoras de Empresas. Recuperado el 1 de septiembre de 2009, de [www.coparmex.org.mx/comisiones.docs](http://www.coparmex.org.mx/comisiones.docs)
- Fabre, F. y Smith, R. (2005). *Crea tu empresa*. Recuperado el 15 de febrero de 2009, de [www.esmas.com/emprendedores/starups](http://www.esmas.com/emprendedores/starups)
- Galindo, M. (2006). "Entrepreneurship", crecimiento económico y ética. *Estudios de economía aplicada*, 24 (2), 389-406.
- Gobierno de Michoacán (2009). *Programa CEMPRENDE*. Morelia, México: Autor.
- Gómez, L. (2005). *Evaluación del impacto de las incubadoras de empresas: Estudios realizados*. Colombia, Barranquilla: División de Ciencias Administrativas, Universidad del Norte.
- Guerrero, M. (2006). *Antecedentes de las incubadoras de empresas*. México: Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF, México: McGraw-Hill.
- Ibarra, A. y Gómez, L. (2007). Hacia un diagnóstico Latinoamericano para la creación de empresas con la aplicación del Modelo GEM 2006. *Pensamiento y Gestión*, 22, 85-142.
- Instituto Politécnico Nacional (2002). *Metodología para el análisis FODA*. México, DF, México: Autor
- McKernan, J. (1999). *Investigación, acción y currículum*. Madrid España: Morata.
- National Bussines Incubation Association (1997). *The results of the impact of incubator investments study*. Athens, OH: Autor.
- Pérez, P. E. (2006). El emprendedor en México: ingenio VS innovación. *Primer Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*. DF, DF, México.
- Pérez, P. y Márquez, A. (2006). *Análisis del Sistema de Incubación de empresas de base tecnológica en México*. Primer Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. México, DF.
- Secretaría de Desarrollo Económico (junio de 2009). *Programas PyME Contacto PyME*. Recuperado el 10 de julio de 2009 de [www.sedeco.michoacan.gob.mx](http://www.sedeco.michoacan.gob.mx)



*Secretaría de Economía.* (2009). Recuperado el 30 de noviembre de 2010, de <http://www.michoacan.gob.mx>

Secretaría de Economía (2010). Programa Nacional de emprendedores. Reporte de Monitoreo y evaluación de incubadoras de empresas: Michoacán, México. México, DF: Autor

Universiaknowledge (11 de febrero de 2009). *Radiografía de la actividad emprendedora en tiempos de crisis. Entrevista con Ignacio de la Vega.* Recuperado el 16 de agosto de 2009, de: <http://noticias.universia.com.pa/en-portada/noticia/2009/02/16/6538/radiografia-actividad-emprendedora-tiempos-crisis.html>

[Universo Pyme, el portal para emprendedores micro, pequeñas y medianas empresas de México.](http://www.universopyme.com.mx) Recuperado 20 de febrero 2013 de: <http://www.universopyme.com.mx> (2102)

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods.* Londres, UK: SAGE.

